

CUNOAȘTERE ȘI COLABORARE PENTRU INOVARE GLOBALĂ

Dumitru – Alexandru Bodislav¹², drd.
Academia de Studii Economice – București

Abstract

Studiile recente susțin regândirea modului de a inova. Abordarea tradițională, bazată pe crearea de noi idei într-un departament de Cercetare – Dezvoltare centralizat (centralizare geografică și decizională) și implementarea rezultatelor la scară redusă nu mai este la nivelul secolului 21. Această cercetare va prezenta inovația care este adusă pe piață prin rețele de companii nișate, cu capacități unice și care operează în mod organizat. Acest nou model necesită din partea firmelor dezvoltarea de competențe diferite și abilitatea de a colabora cu parteneri de afaceri pentru crearea sinergiei inovatoare.

Există și abordări mai puțin inspirate ale problematicii, cum ar fi: abordarea focalizată pe scăderea costurilor (rolul strategic al comunicării/colaborării globale subevaluat), abordarea colaborării în mod ineficient (relație unidirecțională) și valorificare sub-optimală a posibilităților de cooperare (translația directă către compania conectată global). În antiteză, companiile aflate în vârful ierarhiei inovatoare dezvoltă strategii pentru globalizarea comunicării și colaborării pentru performanță și pentru crearea de noi oportunități de afaceri.

În acest articol se va aborda modelul pe termen mediu al companiilor din perspectivă globală prin crearea unui cadru integrat de schimb comunicațional și de know-how prin colaborare inovatoare.

Cuvinte cheie: colaborare, comunicare, cunoaștere, globalizare, inovație.

Managementul inovației este în continuă schimbare. Nu se mai urmărește obținerea

KNOWLEDGE AND COLLABORATION FOR GLOBAL INNOVATION

Dumitru – Alexandru Bodislav³⁴, Ph.D.
student
Academy of Economic Studies –
Bucharest

Abstract

Recent studies underline the rethinking of the innovation model. The traditional approach, based on the creation of new ideas in a centralized Research – Development department (geo-centralization of decision) and the implementation of results at small scale isn't at 21st century's level anymore. This research will present the innovation that is brought to market through networks of niche companies, with unique capabilities and that operate in an organized way. This new model requires from the companies the development of different skills and the ability to collaborate with business partners for the creation of innovational synergy.

There are some less-inspired approaches of the issue, like: the approach focused on cutting costs (underestimating the strategic role of global communication/collaboration); the approach of collaboration in an inefficient way (one way relationship) and the suboptimal capitalization of cooperation opportunities (direct translation to globally connected companies). In antithesis, companies situated at the peak of the innovation hierarchy develop strategies for the globalization of communication and collaboration for performance and to create new business opportunities.

In this article the medium term model for companies will be approached from the global perspective through the creation of an integrated exchange framework of communicational and knowledge through innovational collaboration.

Key words: collaboration, communication, knowledge, globalization, innovation.

Innovation management is in continuous

¹ E-mail: alexandru.bodislav@infinitumgroup.com; Telefon: +40747033711

² **Menționare:** Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/107/1.5/S/77213 „Doctorat pentru o carieră în cercetarea economică interdisciplinară la nivel european” (DOCCENT).

³ E-mail alexandru.bodislav@infinitumgroup.com; Phone: +40747033711

⁴ **Acknowledgments**

This work was cofinanced from the European Social Fund through Sectoral Operational Programme Human Resources Development 2007-2013, project number POSDRU/107/1.5/S/77213,, Ph.D. for a career in interdisciplinary economic research at the European standards” (DOCCENT).

inovației printr-un departament de Cercetare – Dezvoltare situat în centrul organizației. Inovațiile sunt aduse pe piață de rețele de firme, selectate prin supervizarea avantajelor comparative și operarea coordonată. În acest nou model, organizațiile sparg lanțul causal al inovației și regăsesc sursa componentelor inovative din cadrul partenerilor de afaceri la cele mai mici costuri, aptitudini mai bune și accesul la cunoștințe care pot ajuta la obținerea diferențierii pe piață. Scopul este acela de a stabili o relație de tip win-win prin noi produse și servicii dezvoltate împreună cu partenerii de afaceri. Pe scurt, companiile urmăresc performanță superioară prin inovare și colaborare.

Noul model prezentat este creat de noile trenduri care accelerează companiile în regândirea abordării tradiționale a inovației. Începutul este dat de creșterea nivelului de complexitate a produselor prin tehnologia folosită în crearea acestora. O singură companie nu mai poate deține toate aptitudinile necesare sub aceeași umbrelă. După această idee, avem munca ieftină prin care sunt obținute produsele, aceasta se regăsește în țările emergente, aceasta substituind echivalentul tehnologic mai scump. În ultimul rând regăsim aptitudinile geostrategice, reprezentate prin aptitudinile și capacitățile „unice”, exploatate de companiile poziționate în avantaj geografic. Am mai putea adăuga avansul tehnologic continuu îmbinat cu noile modele de resurse deschise – „open source architecture” (Branson, Bodislav, Stoyanova, 2010) și standarde create pentru scăderea costurilor cu munca folosită în producție.

Colaborare ≠ Externalizare

Există diferențe semnificative în performanțele companiilor prin modul de abordare a colaborării prin viziunea managerială abordată. Multe companii confundă externalizarea producției cu colaborarea, privind ideea de folosire a partenerilor de afaceri pentru scăderea costurilor ca o viziune logică pentru mutarea unei resurse locale pe plan extern pentru un cost mai mic sau la același cost, dar cu o

change. It isn't followed to obtain innovation through a Research – Development department situated in the center of the organization. Innovations are brought to market by networks of companies, selected by supervising the comparative advantages and coordinated operation. In this new model, the organizations break the causal chain of innovation and re-discovering the source of innovational components from the business partners' frame at the smallest prices, better skills and access to knowledge that can help to obtain market differentiation. The purpose is to establish a win-win relation for new products and services developed with business partners. To sum up, companies follow superior performance through innovation and collaboration.

The new model is created through new trends that accelerate companies in rethinking the traditional approach of innovation. The beginning is given by the growth of the level of complexity of the products through the technology used for their creation. Only one company can't own all the needed skills under one umbrella. Following this idea, we have cheap labor through which products are obtained, this being found in emerging countries, replacing the technological and more expensive equivalent. Least we find geo-strategic skills, represented through skills and “unique” capabilities, exploited by companies that are positioned in geographical advantage. We could add continuous technological advantage combined with the new models of open source architecture (Branson, Bodislav, Stoyanova, 2010) and created standards for reducing costs of labor used in production.

Collaboration ≠ Outsourcing

There are significant differences in the performance of companies through the approach of collaboration through the used management vantage point. Many companies mistake production outsourcing with collaboration, in the idea of using business partners for lowering costs as a logical vision for moving a local resource into an external plan for a smaller cost or at the same cost, but

eficiență mai mare. Prin aceasta companiile nu au avut nevoie de a schimba modul a inova ci doar facilitând un mod de colaborare mai ușor. În antiteză regăsim companiile aflate în topul ierarhiei inovaționale (Apple) care au trecut de faza de arbitraj al modului de colaborare sau a partenerilor aleși pentru a colabora, aducând și componenta de know-how a partenerilor străini și aptitudinile specifice ale acestora în cadrul proiectelor aflate în execuție cu focusul situat pe componenta de „cutting edge” (tehnologii de ultimă generație), rezultând astfel o redesenare a structurii organizației pentru a facilita o eficiență ridicată în implementarea rapidă a noilor rezultate din parteneriate.

Gestionarea colaborării prin același sistem folosit pentru externalizarea producției este un mod puțin eficient. Producția și inovarea sunt activități total diferite – producția urmărește copierea unui produs existent, dar la un cost de producției mai mic, inovarea urmărește dezvoltarea unui produs cu totul nou și cu o nouă clasă de valorificare, mai mult, inovarea și externalizarea au obiective specifice diferite. Inovarea (colaborarea sinergică) urmărește accesul la know-how-ul dispersat global, punând în balanță noile capacități cu împărțirea riscului cu partenerii. Externalizarea implică procurarea unui set de produse și servicii la cel mai mic preț. În timp ce partenerii externi au costuri cu Cercetarea – Dezvoltarea mai mici pe aceeași nișă, dar nu constituie un avantaj pe termen lung, cum este unul de tip inovațional, dar colaborarea cu partenerii globali (la nivel de know-how, nu doar de producție) duce la accesul a noi capacități, ce nu au fost disponibile până în acel moment pentru companie. Colaborarea are un impact mare asupra abilității de a inova ce nu constă doar în obținerea unui cost scăzut ci oferă și un avantaj de timp pe piață (un model de monopol inovațional), rezultatele care nu ar fi putut fi obținute prin surse proprii.

Companiile care echivalează externalizarea cu colaborarea fac greșeli în comparație cu companiile de succes, dintre acestea amintim:

- nu i-au în considerare rolul strategic

with a bigger efficiency. Through these companies didn't need to change the way they innovate but only to facilitate an easier approach way. In antithesis we find companies that are at the top of the innovational hierarchy (Apple) that passed the audit of the collaboration model or of the chosen partners for collaboration, bringing the know-how component of foreign partners and the specific skills of them into projects that are in execution with their focus situated in the “cutting edge” component, resulting into redesigning of the organizational structure for facilitating a higher efficiency in the fast implementation of new results from partnership.

Managing collaboration through the same system used for production outsourcing is a less efficient way. Production and innovation are totally different activities – production stands for copying an existing product, but at a lower cost of production, innovation stands for developing a totally new product and a new class of valuation for it, innovation and outsourcing have different specific objectives. Innovation (synergic collaboration) follows the access to know-how globally spread, putting in balance the new capabilities with hedging the risk with partners. Outsourcing involves getting a set of products and services at the smallest price. While external partners have smaller cost with Research – Development on the same niche, but doesn't build a long-term advantage, like an innovational one, but collaboration with global partners (on a know-how level, not only on production level) gives as the access to new capabilities, that were not available until that moment for the company. Collaboration has a big impact on the ability to innovate that doesn't consist only on obtaining a low cost but offers a time advantage on the market (an innovational monopoly model), results that couldn't be obtained through own sources.

Companies that equal outsourcing with collaboration make mistakes compared with successful companies, from which we underline:

- don't consider the strategic role (follow

(urmăresc reducerea costurilor), rezultând devierea de la misiunea întregului business;

- nu s-au organizat pentru o colaborare eficientă (folosesc partenerii de afaceri în același mod cum folosesc furnizorii de materii prime);

- nu fac investiții în capabilitățile de colaborare (consideră angajații ca fiind capabili să colaboreze fără bariere comunicaționale sau culturale).

Prin astfel de deconsiderații vor fi ratate multe colaborări care se pot crea avantaje competitive, iar dacă acestea ar fi luate în considerare ar rezulta noi opțiuni valoroase pe care competitorii nu le pot replica.

1. Colaborare Globală

Multe companii au o strategie simplă de colaborare globală: folosirea partenerilor globali pentru scăderea costurilor și nu au nici un efect de colaborare decât după ce se crează proiectul de produs.

În companiile care sunt în vârful ierarhiei inovatoare se crează strategii de colaborare create pentru a susține obiectivele afacerii. Aceste companii obțin beneficii ridicate în urma abordării strategice, printre care putem menționa diferențierea specificațiilor produselor de vârf produse de aceștia. Succesul colaborării strategice poate rezulta în obținerea accesului la know-how-ul superior al partenerului și prin accesul la cunoașterea unor puncte forte date de poziția geografică a partenerului. Pentru a schematiza modelul colaborării strategice globale avem figura 1.

the reduction of costs), resulting in deviation of the mission of the entire business;

- they didn't organized for an efficient collaboration (they used business partners in the same way they use suppliers of raw materials);

- they don't invest in collaboration capabilities (they consider that employees are capable of collaborating without communication or cultural barriers).

Through this kind of under-considerations will be missed many collaborations that can create competitive advantages, and if they can be taken in consideration would result in new valuable options that competitors can't replicate.

1. Global Collaboration

Many companies have a simple strategy of global collaboration: using global partners for cutting costs and don't have a collaborative effect only after the product project is created.

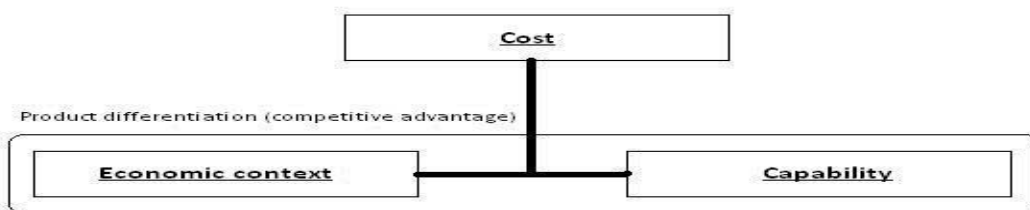
In companies that are at the peak of innovational hierarchy are created collaboration strategies created to maintain business objectives. These companies obtain high benefits from the strategic approach, from which we can mention the specification differentiation of high-tech products created by them. The success of strategic collaboration can result in obtaining access to the partner's superior know-how and access the knowledge of strong points given by the geographic positioning of the partner. To draw the model of global strategic collaboration we have Figure 1.

Figura 1. Componentele Colaborării Globale



Sursa: prelucrare model Alan McCormack, Harvard Business School

Figure 1. The Components of Global Collaboration



Source: remaking of the original model from Alan McCormack, Harvard Business School

Tabel 1. Beneficiile colaborării globale

Costuri scăzute	Capabilități superioare	Cunoaștere specifică
Cost scăzut muncă	Acces rapid la active	Acces la piață
Cost scăzut materiale	Know-how tehnic	Relația cu furnizorii
Cost scăzut furnizori	Expertiză procesuală	Legături instituționale
Cost scăzut infrastructură	Cunoaștere domeniu	Conexiuni guvernamentale

Sursa: preluare model creat de Alan McCormack, Harvard Business School

Table 1. Benefits of global collaboration

Low costs	Superior capabilities	Specific knowledge
Low cost of labor	Fast access to assets	Market access
Low cost of materials	Technical know-how	Suppliers' relation
Low cost suppliers	Process expertise	Institutional connections
Low cost infrastructure	Domain knowledge	Government connections

Source: Alan McCormack's model, Harvard Business School

1.1. Costuri scăzute pentru Cercetare – Dezvoltare

Costul scăzut cu Cercetarea – Dezvoltarea este unul din obiectivele cheie ale firmelor ce colaborează cu partenerii străini în scopuri inovatoare. Un studiu realizat la Universitatea Harvard arată că reducerea costurilor a fost de 10 – 30 % prin performanță inovatoare obținută din parteneriate globale; un studiu recent arată că la costurile salariale un inginer în SUA câștigă de 3 ori mai mult decât un inginer în India și de 5 ori mai mult decât un inginer în China. De aceea apar decalaje de cost în proiectare, deoarece costul este distribuit pe întreg proiectul (McCormack, Forbath, Brooks, Kalaher, 2007). Companiile fixate pe reducerea costurilor prin externalizare vor urma doar înlocuirea resurselor proprii cu resurse globale, dar mult mai ieftine. Companiile inovatoare urmăresc scăderea costurilor, dar printr-un alt model: decât să își schimbe modul de obținere a resurselor, aceștia urmăresc optimizarea performanței prin o anumită configurație a operațiunilor de business, chiar dacă anumite costuri vor crește datorită prin schimbări de management sau de structura producție, companiile vor avea costuri pe termen lung scăzute prin inovația rezultată.

Pentru a putea crea un model exemplificat general vom lua compania Apple, această companie este liderul mondial în tehnologii mainstream pentru consumatorii cu un nivel mediu-superior de venit și cunoștințe; aceasta dezvoltând produse electronice de calitate ridicată, dar care este un lider în colaborarea globală cu furnizorii și cu manufacturii propriilor software-uri. Când Apple a deschis o fabrică de LED/LCD-uri și semiconductori în China nu a făcut-o doar pentru a scădea costurile de producție (mult sub nivelul celor din SUA) ci a adoptat și un nou model de management, cu specific local, cooptând angajații partenerilor de furnizare componente din China. În timp au observat avantajele comparative obținute prin managementul chinez, anumite părți fiind

1.1. Low costs for Research – Development

The low cost of Research – Development is one of the key objectives of companies that collaborate with foreign partners in innovational purposes. A research from Harvard University shows that reducing costs were of 10 to 30% by innovational performance obtained through global partnerships or wages; a recent study shows that an engineer from the US earns 3 times more than an engineer from India and 5 times more than an engineer from China (McCormack, Forbath, Brooks, Kalaher, 2007). That's why cost gaps appear in designing, because cost is distributed on the entire project.. Companies focused on lowering costs through outsourcing will follow only after replacing own resources with global resources, but that are way cheaper. Innovative companies are focused on cutting costs, but through another model: not to change their resource obtaining model, they follow the optimization of performance through a type a configuration of business operations, even if some costs will rise because of the management changes or production structure, companies will have lower costs on a long term through the resulted innovation.

For creating a general example-model we'll take Apple, this company is the global leader in mainstream technologies for consumers with an average-high level of income and knowledge; developing high quality electronic products, and it's a leader in global collaboration with suppliers and with own software manufacturers. When Apple opened a LED/LCDs and semiconductors plant in China it hadn't done it only for lowering production costs (under the average cost from US) and adopted a new management model, with local specificity, hiring supply-partners' employees from China. While they observed the comparative advantages obtained through Chinese management, some parts being adopted at the production divisions from other plants in the

adoptate la diviziile de producție din celelalte uzine de pe glob, mai puțin în SUA, deoarece sindicalizarea și reglementările salariale americane nu permit un asemenea transfer de management, în timp top managementul chinez a fost înlocuit (parțial sau total, depinzând de importanța strategică a uzinei/partenerul de furnizare) astfel randamentând (controlat) costurile în jos, Apple a importat în noile uzine chinezești anumite facilități observate în procesul de producție american. După punerea în funcțiune a capacităților de producție din cadrul uzinelor globale, aceștia au urmărit angajarea unei echipe de ingineri cu specific local, dar școliți în SUA și specializați pe probleme legate de îmbunătățirea procesului de producție și a produsului în sine. Ca rezultat s-a obținut o productivitate mai mare la nivel de rețea. Dacă am substitui un muncitor cu un altul (cu un salariu mai mic) avem o randamentare singulară, ce nu poate fi continuată deoarece acesta nu poate fi înlocuit decât cu alt muncitor mai ieftin, dar tot din aceeași zonă, deoarece costul cu amplasarea și dezvoltarea uzinei devine un cost fix ce trebuie amortizat și calculat ca maturizare a investiției. Apple a mai obținut un beneficiu prin poziționarea uzinelor în zone de tranzit, iar în China în zone cu un cost mic de crearea și dezvoltarea uzinei, astfel a obținut și o maturitate a randamentelor mai mică în timp.

1.2. Obținere de capacități superioare

Companiile din vârful ierarhiei sunt focusate pe menținerea unor relații fluente cu partenerii de afaceri. Există modul de a aduce mai rapid prin folosirea capacităților cibernetice a unor noi produse, scăzând timpul aducerii pe piață a produselor și va crește senzitivitatea pieței (feedback instant) fără a folosi echipe specializate pentru obținerea răspunsului pieței și mai există modul de a avea acces la competențe unice, know-how tehnic și expertiză ce nu putea fi obținute în interiorul organizației. Companiile inovative vor obține un amestec între cele două moduri ce le vor da un super-avantaj competitiv față de ceilalți competitori. Ca

world, but not in the US, because the syndication and American wage regulations don't allow this kind of management transfer, while the Chinese management was replaced (partially or totally, depending on the strategic importance of the plant/supply partner) this way (controlled) yielding costs in downsizing, Apple has imported in their new Chinese plants some observed facilities in the American production process. After putting in action production capabilities in the global plants framework, they wanted to hire a team of engineers with local specific, but trained in the US and specialized on problems linked to a better production process of the product itself. As a result a higher productivity at a network level was obtained. If we would substitute a worker with another (with a smaller wage) we have a singular yielding, that can't be continued because he can be replaced only with another cheaper worker, from the same area, because the cost with installing and developing the plant becomes a fixed cost that must be amortized and valued as a maturity of an investment. Apple benefited from the positioning of plants in transit areas, and in China in areas with lower costs in creating and developing a plant, this way it obtained a smaller time-maturity yield.

1.2. Obtaining superior capabilities

Companies from the top of hierarchy are focused on maintaining some fluid relations with business partners. There is a way of bringing innovation faster by using the cybernetic capacities of new products, lowering the time for bringing to market of new products and will rise market sensitivity (instant feedback) without using specialized teams for obtaining market response and there is another way to access unique competences, technical know-how and expertise that couldn't be obtained in the organization. Innovative companies will obtain a blend between the two ways that are going to give them a competitive super-advantage despite other competitors. As an example we have the time gap necessary to hire and train a new employee for a niche

exemplu se poate da ecartul de timp necesar angajării și instruirii unui nou angajat pe un post tehnic nișat, care este de aproximativ nouă luni (conform platformei de angajare Microsoft), dar prin folosirea partenerilor specializați perioada scade la două săptămâni, prin acces instant la platforma unui furnizor/producător deja specializat pe noua speță căutată.

Microsoft folosește modelul angajării partenerilor cu specializarea căutată integrat în modelul de business folosit astfel scăzând și timpul de implementare, dar și își îmbunătățesc agilitatea și calitatea noii afaceri ce se dorește a se dezvolta. Ca exemplu putem da angajarea unui terț în oferirea unui update către clienți, testarea de update-uri pentru sistemul de operare, noi componente de hardware dezvoltate compatibile produselor Microsoft Windows existente și certificarea aplicațiilor de tip ad-on sau terțiere. Practic, partenerul de afaceri extern acoperă o componentă conexă din business ce ar fi costat mai mult și ar fi durat și mai mult dacă ar fi fost implementată și rezolvată intern (această rezolvare având propriul model de rezolvare a tichetelor problemă – pe fluidizare și prioritizare testare și redesenarea sarcinilor). În cadrul Microsoft, rezultatele obținute au adus scăderea timpului de lucru pentru componentele conexe cu 90% și a costurilor cu 70%, iar rata de eșec este asemănătoare procesului de lucru obținut prin metoda calitativă „Șase Sigma” – zero defecte/eșecuri, aproximativ 3 defecte la 1 milioane produse manufacturate (Brue, 2005).

1.3. Accesul la Cunoaștere

Accesul la cunoaștere este regăsit în obiectivele specifice de business ale companiilor inovatoare. Putem considera acum compania cea nouă (compania care are sub management uzinele de producție produse Apple din China) numită pe scurt CN. CN își crează parteneriatele proprii cu alți furnizori subterțieri din Taiwan și India pentru a produce echipamente formate din subansamble globale (pentru laptopurile din

technical position, that is about nine months (Microsoft hiring platform), but by using specialized partners the period is as low as two weeks, through instant access at the hiring platform of supplier/producer already specialized in the new searched niche.

Microsoft uses the hiring model of partners with the searched specialty integrated in their used business model this way lowering the time for implementing, this way they are sharpening their agility and quality of the new business that is wanted to be developed. For example we can give the hiring of third party for offering an update to clients, testing updates for an operating system, new hardware components developed that are compatible with existing Microsoft Windows products and the certification of ad-on apps or third party apps. In a practical manner, the outside business partner covers a related business component that would have cost more and would have a longer time to be implemented and solved internally (this solution has its own model of solving problem-tickets – testing fluidization and prioritizing and tasks redesigning). In the Microsoft framework, the obtained results lowered the work time for related components with 90% and cost with 70%, and the failure rate is similar with the work process obtained by “The Six Sigma” qualitative method – zero defects/failures, approx. 3 defects at 1 million manufactured products (Brue, 2005).

1.3. Access to knowledge

Access to knowledge is found in the specific business objectives of innovative companies. We can consider the new company (the company that has under management the Apple production plants in China) called for short NC. NC creates its own partnerships with other under-third party suppliers from Taiwan and India to produce equipments composed from global parts (for MacBook notebooks we have the unibody molded in China and India, CPUs, hard-disks and memories made in Taiwan). At Apple the next project idea is followed: a product that can solve a necessity (existent or future-

seria MacBook, avem carcase făcute în China și India, procesoare, hard disk-uri și memorii făcute în Taiwan, ș.a.m.d.). La Apple se merge pe următoarea idee de proiect: se dă un produs care să rezolve o necesitate (existentă sau viitor-existent), acesta are niște caracteristici generale și un preț maxim ce poate fi atins pentru acel produs. Astfel CN trebuie să își valorifice viziunea nu numai prin costuri mai mici de producție (care acum vin ca fiind date în ecuație) ci prin modul de rezolvare a problemei producției (inovația a modului de producției sau a viziunii asupra produsului targetat). În situația în care nu se poate obține costul targetat pentru produsul dorit, atunci avem de a face tot cu o cunoaștere superioară asupra problematicii prin relocarea capacității de producției (fapt nerealizabil fără cunoașterea pieței locale – avantaj competitiv geografic păstrat).

1.4. Gândire în termeni de eficiență strategică

Observarea colaborării globale din perspectiva largă arată dimensiunea multiplă a implicațiilor competitive a selectării partenerilor. Practic, trebuie observat modelul propice de colaborare în funcție de parteneri, anumite parteneriate sunt benefice numai în sensul clasic de parteneriat pentru obținerea unui cost de producție mai mic, iar altele sunt create pentru a inova lanțul valoric.

Se poate crea un exemplu general de tipul: avem două companii: α și β – Figura 2 a fost creată pornind de la „modelul clasic” (Porter, 1998) pentru a arăta poziționarea strategică versus cost scăzut și diferențierea de produs. Compania β domină piața prin costuri scăzute și diferențiere a modelului de afaceri. Compania α identifică noi capacități de producție care o ajută la îmbunătățirea poziției pe piață prin colaborare cu parteneri de afaceri externi. Din situația ei inițială (P0) α se poate deplasa în plan orizontal, în poziția P1 (cost scăzut) sau în plan vertical, în poziția P2 (diferențiere prin produs obținut – inovație de management și produs) sau poate ajunge în poziția P3 unde obține avantaje și de cost și de diferențiere (poziția P3 nu poate avea un cost mai mic decât poziția P1 sau o

existent), it has some general characteristics and a maximum price it can be reached for that product. This way NC must value its vision not only in smaller production costs (that are now a given fact in the equation) and through the way of solving the production problem (innovation of the production model or of the vision on the targeted product). In the situation in which the cost is bigger than the target-cost for the desired product, than we have to do with a superior knowledge on the problem of relocating production capacity (a fact that can't be done without knowledge on the local market – geographic competitive advantage kept).

1.4. Thinking in terms of strategic efficiency

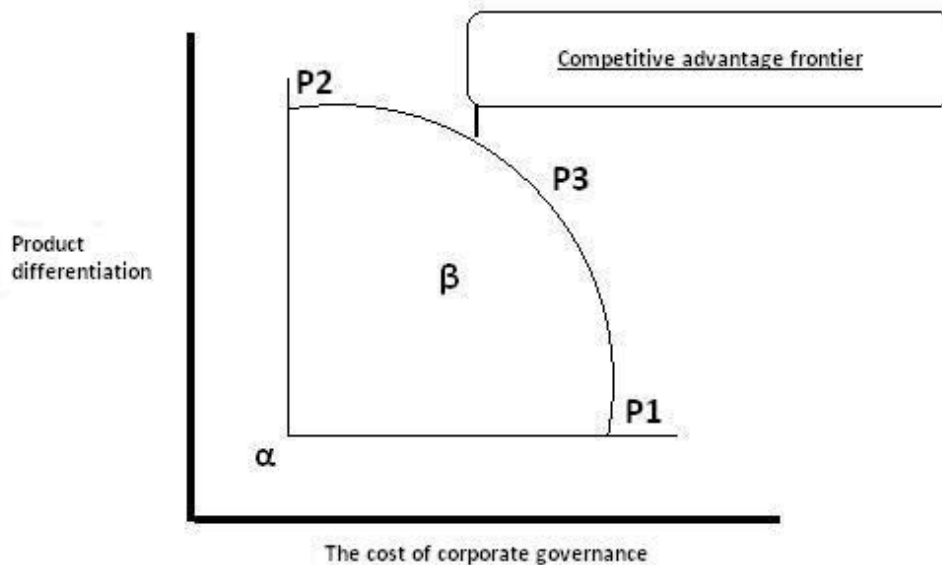
Observing global collaboration from a broad perspective shows the multi-dimension of the competitive implications on the selection of partners. It must be observed the best collaboration model from the partnership perspective, some partnerships have benefits only in the classical way of obtaining a smaller production cost, but others are created to innovate the value chain.

As a general example we can create this type: we have two companies: α and β - 2nd figure was created starting from the „classic model” (Porter, 1998) to show strategic positioning versus lower cost and product differentiation. β company dominates the market through low costs and differentiation of the business model. α company identifies new production capabilities that help create a better position on the market through collaboration with external business partners. From the initial situation (P0) α can move horizontally, in P1 position (low cost) or in a vertical plan, in P2 position (differentiation through obtained product – management and product innovation) or it can reach P3 position where it obtains costs and differentiation advantages (P3 can have a lower cost than P1 or a better product differentiation than P2 because of the space-economic exchange). Collaboration offers α a moving on the competitive advantage frontier

diferențiere de produs mai bună decât poziția P2 datorită schimbului spațio-economic) Colaborarea îi oferă companiei α mutarea pe o frontieră de avantaj competitiv (asemănătoare frontierei capabilităților de producție, dar observate din perspectiva managerială, nu pur-economică) P1 – P2 – P3.

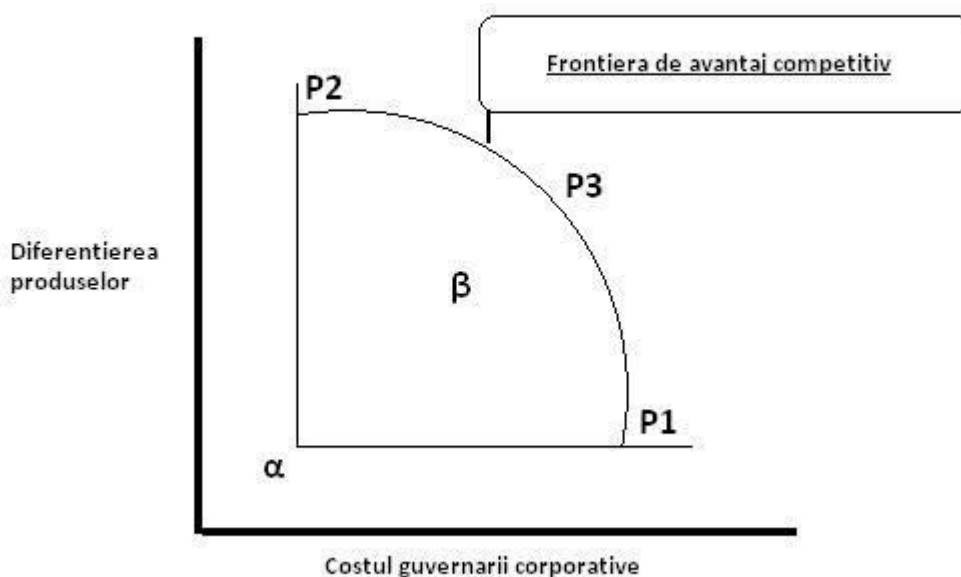
(similar to production capabilities frontier, but observed from managerial perspective, not from a purely economic way) P1 – P2 – P3.

Figure 2. The company's strategy based on collaboration



Source: Rethinking and renaming of Michael Porter's Competitive Advantage Model

Figura 2. Strategia companiei bazata pe colaborare



Sursa: Regândirea și redenumirea modelului Avantajului Competitiv al lui Michael Porter.

Companiile inovatoare folosesc metodele de mai sus pentru a-și vectoriza eforturile pentru colaborări eficiente cu strategia de afaceri abordată. Colaborarea cu alți parteneri de afaceri poate fi observată și implementată la nivelul executiv al unei companii și poate fi parte integrantă a unui proces strategic de planificare – componentă a cadrului planificării teoretice prin obținerea unei planificări bazate pe teorie (Bodislav, 2011). În acest moment se poate observa și apariția unui ecart între companiile orientate pe reducerea costurilor (performanțe medii sau slabe) și companiile orientate spre colaborare (performanțe peste medie).

2. Restructurare pentru colaborare

Ecartul dintre performeri și restul companiilor este dat și de modul de organizare a acestora. Aici avem modelul „mercantilist” a observa colaborarea, din care rezultă externalizarea serviciilor sau a producției. Practic, astfel se crează livrabile ce sunt obținute din spargerea lanțului valoric inovațional, firmele partenere fiind tratate ca „furnizori clasici” și sunt abordați în această manieră. Modelul firmelor inovatoare poate fi denumit modelul „colaborativ”, acesta fiind înclinat spre produs înainte ca acesta să existe fizic și spre procesul de producție, înainte ca aceste proces să fie liniarizat – liniarizat cu sensul de crearea a întreg procesului de producție, de la intrări materii prime până la ieșirea acestuia din companie spre a fi comercializat (Figura 3 – McCormack, Forbath, Brooks, Kalaher, 2007). Copierea unui produs are riscuri scăzute (implică producția) față de crearea unui produs (implică inovația) care include riscuri ridicate, nu numai economice ci și fizice sau de mediu. Atunci când companiile au de a face cu incertitudine scăzută acestea pot

Innovative companies use the above methods to vector its efforts for efficient collaboration with the approached business strategy. Collaboration with other business partners can be observed and implemented at an executive level of a company and it can be a part of the strategic planning project – a component of the theoretical planning frame obtained through planning based on theory (Bodislav, 2011). In this moment we observe the appearance of a gap between companies focused on costs reduction (average or weak performance) and companies focused on collaboration (above average performances).

2. Restructuring for collaboration

The gap between performers and the rest of companies is given by their organizing model.

Here we the “merchant” model of observing collaboration, from which results the outsourcing of services and production. This way are created deliverables that are obtained from breaking the innovational value chain, partner firms being treated as “classic suppliers” and are approached in this manner.

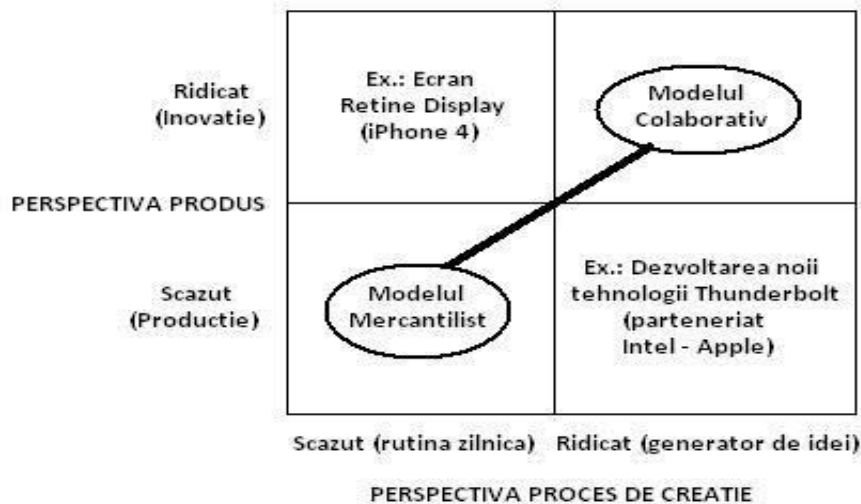
The model of innovative companies can be named as the “collaborative” model, that is focused on a product before it’s created and on the production process, before this process is linearized - the idea of creating an entire production process, from entering raw materials to the exit of the product from the company’s plant for selling (Figure 3 – McCormack, Forbath, Brooks, Kalaher, 2007).

Imitating a product has low risks (implies only production) despite creating a product (implies innovation) that includes high risks, not only economic ones but physical and environment ones.

When the company has to do with low incertitude it can approach the idea of outsourcing production (being a merchandising problem), but as the incertitude level rises, the collaborative model is better in approach – the „Perfect

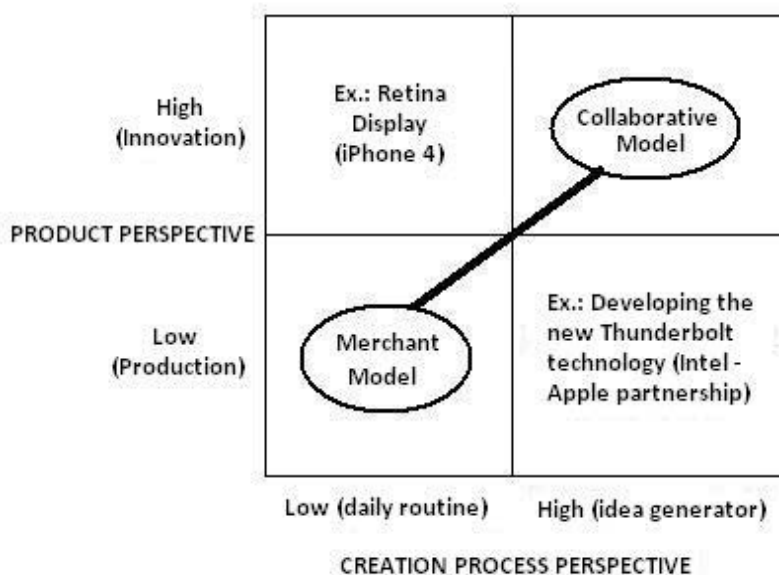
aborda ideea de externalizarea a producției (fiind doar o problemă mercantilistă), dar cu cât crește nivelul de incertitudine, modelul colaborativ este preferat în abordare - „Teoria contractelor perfecte” între firme (Williamson, 1998; Teece, 1986).

Figura 3. Tipuri de parteneriate (Productie vs. Inovatie)



Sursa: Adaptarea și up-datarea modelului creat în articolul „Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage” - Harvard Business School, 2007

Figure 3. Partnership types (Production vs. Innovation)



Source: Adaptation and up-date of the model created in the article: „Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage” - Harvard Business School, 2007

Companiile care adoptă modelul colaborativ includ în modul de abordare a viziunii viitoare structura echipelor de lucru, structura contractelor interne, externe și de colaborare și gestionarea proprietății intelectuale.

3. Crearea Colaborării

Investiția în dezvoltarea capacităților colaborative face dovada de companii focusate diferit prin aceeași metodă de dezvoltare business folosită. Colaborarea de succes nu are loc peste noapte ci ea trebuie pregătită, uneori având parte de eșecuri din cauza nepregătirii angajaților pentru colaborare.

Pentru a reuși o colaborare reușită trebuie investit în patru domenii majore dintr-o companie:

- resurse umane;
- procese;
- platforme;
- programe.

Dezvoltarea resurselor umane

Modul de training al oamenilor este diferit în cadrul partenerilor de afaceri, rezultând aptitudini diferite și moduri de lucruri ale oamenilor aflați în poziții similare și moduri de evaluare și recompensare diferite în cadrul companiilor partenere. Investițiile în aptitudini precum comunicarea și motivarea personalului, dar făcute cu angajați companiei inițiale și a celei partenere crează o liniarizare a lucrului împreună.

Redesenarea proceselor

Companiile inovatoare s-au bazat pe un model de învățat pentru a înțelege cum trebuie structurată colaborarea cu partenerii. Acest model se poate implementa prin proiecte experimentale ce au ca scop obținerea aceluiași rezultat, dar prin modalități diferite, iar cea mai eficientă soluția poate fi folosit la scară întregii organizații. Un exemplu elocvent este Siemens și angajarea Centrului de Cercetare – Dezvoltare de la Princeton pentru a conduce

Companies that adopt the collaborative model include in the way of approach future visions on work teams' structure, internal and external contracts' structure and of collaboration and managing intellectual property.

3. Creation of Collaboration

The investment in developing collaborative capabilities is the proof of different focused companies through the same business development model used. Successful collaboration doesn't appear overnight and it must be prepared, sometimes failures are part of it because of the employees that aren't prepared for collaboration.

To get done a successful collaboration it must be invested in four major domains in a company:

- human resources;
- processes;
- platforms;
- programs.

Developing human resources

The training way of people is different in business partnerships framework, resulting in different skills and work paths for people that are in similar position and different evaluation and rewarding methods in partner companies' framework. Investments in skills like communication and personnel motivation, but done with the initial company's employees and with ones from the partner creates a linearization for working together.

Redesigning processes

Innovative companies were based on a learned model for understanding how collaboration with partners must be structured. This model can be implemented through experimental projects that have as a purpose obtaining the same result, but through different ways, and the most efficient solution can be used on the entire

un proiect global (acesta reprezenta nodul de ipoteză și de rezultat final al altor universități partenere Siemens alese pentru a participa la proiect). Ca rezultate s-au putut observa moduri propice de abordare a echipelor în funcție de contextul cultural (aceeași abordare a unei echipe irlandeze și a unei echipe chineze poate oferi performanțe diferite).

Crearea platformelor

Companiile inovatoare crează platforme informatice pentru coordonarea muncii. Acestea mențin sub control și eficientizează munca și distribuția acesteia, integrează output-urile partenerilor externi, garantează dreptul de proprietate fragmentat între parteneri și sistematizează managementului cunoștințelor pentru a crea un agregat cu eficiență maximă (integrator de business).

Gestionarea programelor

Inovația apare prin calcularea trendului viitor al modului de elaborare a creării de aptitudini viitoare pentru a eficientiza procesele viitoare ce necesită un grad mare de colaborare a rețelei de companii nișate. Simplificarea procedurilor și a proceselor fac procesele mari și complexe mai ușor de abordat, acestea aflându-se pe aceeași traiectorie cu aptitudinile dezvoltate. Prin gestionarea programelor se urmărește crearea unui cadru general de cunoștințe pentru a simplifica viitoarele necesități de proiect.

Concluzie

Analiza relațiilor de colaborare/comunicare în afaceri și obținerea de noi cunoștințe specifice în business sunt noi surse de avantaj competitiv. Companiile care s-au bazat pe strategie, organizare și dezvoltarea capabilităților au avut un succes mai mare în a crea o colaborare eficientă. Pe parcursul articolului s-a observat că anumite companii obțin prin colaborare noi strategii-cadru pentru viziunea de dezvoltare viitoare a companiei, dar au dus și la obținerea de noi oportunități creatoare de plus valoare. Investițiile în crearea de noi competențe au

organization scale. A good example is Siemens through hiring the Research – Development Center from Princeton for leading a global project (this represented the hypothesis and final result node of all Siemens’ partner universities chosen for participating in the project). As results there were observed the best ways to approach teams by their cultural context (the same approach of an Irish team and of a Chinese team can offer different performance).

Creating platforms

Innovative companies create informatics platforms for work coordination. They maintain under control and streamline the work and its distribution, integrates outputs of external partners, guarantees divided property rights between partners and systematization of knowledge management for creating an aggregate with high efficiency (business integrator).

Programs management

Innovation appears by calculating future trends of the elaboration way of creating future skills for streamlining future processes that need a high degree of collaboration of niche companies’ network. Simplifying procedures and processes create large and complex processes easier in approaching, these being on the same trajectory with already developed skills. Through programs management is followed the creation of a general knowledge framework for simplifying future project needs.

Conclusion

The analysis of collaboration/communication of business relations and obtaining new specific business knowledge are the new sources for competitive advantage. Companies that are based on strategy, organizing and development of capabilities have had a great success in creating a more efficient collaboration. During this article it was observed that some companies obtain through collaboration new opportunities that create bigger added value. Investments in creating new competences

creat metode de urmărire a strategiilor care nu pot fi replicate de către competitor; în special de cei care au înțeles „colaborare = externalizare” (principiul general de reducere a costurilor prin externalizare).

Un caz specific sunt unele companii care au parte de o evoluție a colaborării în metoda de translație a avantajului competitiv (acesta se bazează pe posesiunea aptitudinilor tehnice în mai multe domenii). În momentul când o companie deține cunoștințele necesare translației (evoluția viitoare a colaborării) intră într-un model de progres de avantaj competitiv care nu mai necesită diferențierea de aceeași model de evoluție al unui competitor de pe aceeași piață (avantaj competitiv derivat dintr-un trend de avantaj competitiv de bază), dar caracteristicile unice ale activelor și aptitudinilor sunt legate de modelul de gestionare a acestora și coordonarea rețelei de parteneri de afaceri globali.

Din această experiență rezultă un singur rezultat: Colaborarea și cunoașterea reprezintă noile surse de avantaje competitive globale cu o pondere din ce în ce mai importantă în mediul de business global.

Menționare

Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/107/1.5/S/77213 „Doctorat pentru o carieră în cercetarea economică interdisciplinară la nivel european” (DOCCENT).

BIBLIOGRAFIE

1. Bodislav, A., 2011, „Dezvoltarea strategiei manageriale prin planificare bazată pe teorie”, (working paper)
2. Branson, R., Bodislav A., Stoyanova P., 2010, „If I Could Do It All Over Again”, The Wall-Street Journal 18.08.2010, pagina 4, disponibil online la: <http://www.livemint.com/2010/08/09193841/IF-I-COULD-DO-IT-ALL-OVER-AGAI.html?atype=tp>
3. Brue, G., 2005, „Six Sigma for Managers”, Editura McGraw-Hill Professional Education, New-York
4. Chesbrough, H., 2003, „Open Innovation”,

created new follow-up for strategies that can't be replicated by competitors; especially by those that understood “collaboration = outsourcing” (the general principle of cost reduction through outsourcing).

Specific cases are some companies that have an evolution of collaboration in the translation method of the competitive advantage (it is based on possessing technical skills in many domains). In the moment when a company owns the necessary knowledge for translation (the future evolution of collaboration) it enters a competitive advantage progress model on the same market (competitive advantage derived from a basic competitive advantage trend), but the unique characteristics of assets and skills are linked with their management model and with coordinating the global business partners network.

From this experience results only one solution: Collaboration and knowledge represent new sources of global competitive advantage with a higher and higher importance in the global business environment.

Acknowledgments

This work was cofinanced from the European Social Fund through Sectoral Operational Programme Human Resources Development 2007-2013, project number POSDRU/107/1.5/S/77213,, Ph.D. for a career in interdisciplinary economic research at the European standards” (DOCCENT).

BIBLIOGRAPHY

1. Bodislav, A., 2011, “The development of management strategy by theory focused planning”, (working paper)
2. Branson, R., Bodislav A., Stoyanova P., 2010, „If I Could Do It All Over Again”, The Wall-Street Journal from 18.08.2010, page 4, available online at: <http://www.livemint.com/2010/08/09193841/IF-I-COULD-DO-IT-ALL-OVER-AGAI.html?atype=tp>
3. Brue, G., 2005, „Six Sigma for Managers”, McGraw-Hill Professional Education, New-York
4. Chesbrough, H., 2003, “Open Innovation”, Harvard Business School Press, Boston
5. McCormack, A., Forbath, Th., Brooks, P and

Editura Harvard Business School Press, Boston

5. McCormack, A., Forbath, Th., Brooks, P. și Kalaher, P., 2007, „Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage”, Editura Harvard Business School: Boston
6. Porter, M., 1998, „Competitive Strategy”, Editura Free Press, New-York
7. Teece, D., 1986, „Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Licensing, Collaboration and Public Policy” Editura Research Policy nr. 15, 285 - 305
8. Williamson, O., 1998, „The Economic Institution of Capitalism”, Editura Free Press, New-York

Kalaher, P., 2007, “Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage”, Harvard Business School Press, Boston

6. Porter, M., 1998, “Competitive Strategy”, Free Press, New-York

7. Teece, D., 1986, “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Licensing, Collaboration and Public Policy”, Research Policy no. 15, 205 – 305

8. Williamson, O., 1998, “The Economic Institution of Capitalism”, Free Press, New-York